

# Special Operating Agencies

# Performance

Canada

## Special Operating Agencies

The Canadian taxpayer has demanding expectations for quality service from the government at a reasonable cost. Special Operating Agencies (SOA) are increasingly being seen as one of the more effective means of delivering government services with due sensitivity to client requirements and bottom-line costs.

The government is particularly interested in extending the use of the SOA concept to those organisations whose operations would likely benefit from applying private sector norms in planning and executing service delivery either to the public or to other departments of government. The first group of SOAs was announced by the President of the Treasury Board in December 1989, and the concept was embraced as one of many initiatives of the government's December 1990 white paper on Public Service reform.

## Exactly What Are Special Operating Agencies?

Special Operating Agencies are operational organisations within existing departmental structures which deliver services, as distinct from providing policy advice to ministers. As part of their department, they are accountable for their operations through their respective deputy head and Minister Responsible. Each SOA operates under a departmentally approved business plan. In addition, an accountability relationship within the department is defined by its framework document, which also lays out target commitments for service levels and financial performance.

Each SOA negotiates administrative flexibilities tailored to complement its operational requirements. Generally these flexibilities relate to delegations within the authority of the department, but occasionally special authorities or concessions may be acquired from the Treasury Board. Organisations may receive official designation as an SOA from the Treasury Board, based on an acceptable proposal by the minister. The proposal should include an approved business plan and framework document, as well as any special authorities being requested by the department on behalf of the SOA. A key aim of establishing an SOA is to give the opportunity, scope and freedom to managers and employees alike to more effectively serve their clientele.

## Energized Employees – The Key to Success

Agencies rely on the active support and enthusiastic participation of their employees to make a success of the SOA venture. Current experience clearly indicates that the concept can be advantageously used to promote a more creative working environment where all employees become more sensitive to client requirements and seek new ways to improve service delivery. An increased preoccupation with service often results from consultation with clients and greater involvement of employee groups in support of the management process.

Unless specifically addressed in the charter proposal to the Treasury Board, the employees' terms of employment remain unchanged by the SOA designation. Accordingly, the relationships with the bargaining units and the employees' access to work elsewhere in the Public Service are unaffected.

## Are SOAs Susceptible to Privatization?

There is no general policy that addresses this question. Normally the SOA designation is granted to suitable candidates on the basis that the organisation is within a stable policy environment and that all parties having a vested interest consider it advantageous to apply the SOA concept.

## Are SOAs Necessarily Revenue Dependent?

While it was convenient and expeditious for the first SOAs to operate on full revenue dependency, this is not a prerequisite for SOA status. Increasingly the concept is being applied to organisations that are dependent partially or totally on parliamentary appropriations.

## What Does the Future Hold for SOAs?

The government is fully supportive of the SOA concept, particularly where it can be advantageously used to provide a better environment for service delivery, and employee enthusiasm and satisfaction, and where it can lead to improved financial performance. The better candidates for SOA status include those which:

- are large enough to justify special consideration;
- are clearly in the business of delivering service;
- can usefully apply private sector practices as a means of improving service and financial performance;
- have creative and imaginative leaders and an inspired work force;
- can be set up with clear and unambiguous lines of accountability; and
- operate within a stable policy environment.

The extent to which the SOA concept is used within the Canadian Public Service in large measure depends on the extent to which Public Service employees seize its implementation as an opportunity for constructive change and on the degree to which the public and parliamentarians see that SOAs are successful.

For further information, contact the Treasury Board Secretariat at (613) 957-2620.

Communications and Coordination Branch

@Minister of Supply and Services 1992  
Catalogue No. BT 22-20/1992  
ISBN 0-662-59313-8





Conseil du Trésor du Canada  
Secrétariat

Treasury Board of Canada  
Secretariat

## Organismes de services spéciaux

# Rendement

Canada



### Organismes de services spéciaux

Les contribuables canadiens s'attendent à recevoir du gouvernement des services de qualité à un coût raisonnable. On considère de plus en plus que les organismes de services spéciaux (OSS) constituent un des moyens les plus efficaces d'offrir des services gouvernementaux en tenant compte de la nature délicate des besoins des clients et des coûts nets.

Le gouvernement est particulièrement désireux d'étendre le concept des OSS aux organisations dont les activités pourraient bénéficier de l'adoption des normes en vigueur dans le secteur privé pour ce qui est de la planification et de la prestation des services aux usagers ou à d'autres ministères. En décembre 1989, le président du Conseil du Trésor annonçait le premier groupe d'OSS et, un an plus tard, le concept même était inclus dans les initiatives mises de l'avant par le gouvernement dans le Livre blanc sur la réforme de la fonction publique.



### Au fait, qu'est-ce qu'un OSS?

Les organismes de services spéciaux sont des secteurs opérationnels qui, au sein des structures ministérielles existantes, assurent des services, voire la prestation de conseils stratégiques aux ministres. Demeurant malgré tout une partie intégrante de leurs ministères respectifs, ils rendent compte de leurs opérations par l'entremise de leurs administrateurs généraux et ministres



### La clé du succès : le perfectionnement des employés

Le succès des OSS est largement tributaire de l'appui et de l'enthousiasme des employés. L'expérience prouve clairement que le concept peut être fort utile pour créer un climat de travail qui incite tous les employés à être plus attentifs aux besoins des clients et à chercher des moyens d'améliorer la prestation des services. On constate qu'une sensibilisation au service va souvent de pair avec la consultation de la clientèle et avec une participation accrue des groupes d'employés au processus de gestion.

responsables. Chaque OSS fonctionne d'après un plan d'entreprise approuvé par son ministère d'attache. En outre, un cadre de travail précise également la nature de ses responsabilités au sein du ministère, de même que les cibles qu'il doit atteindre en ce qui concerne les niveaux de service et le rendement financier.

Chaque OSS négocie sa marge de manoeuvre pour répondre à ses impératifs opérationnels. Celle-ci correspond généralement aux pouvoirs qui sont délégués au ministère, mais il arrive parfois que des pouvoirs spéciaux soient accordés par le Conseil du Trésor. Le Conseil du Trésor peut désigner officiellement un OSS s'il reçoit une proposition acceptable d'un ministre. Celle-ci doit contenir un plan d'entreprise et un cadre de travail approuvés, et préciser tous les pouvoirs spéciaux que le ministère réclame au nom de l'OSS. On crée un OSS d'abord pour donner plus de pouvoirs et de latitude aux gestionnaires et aux employés pour servir plus efficacement leurs clients.



### Les OSS sont-ils destinés à être privatisés ?

Le gouvernement n'a pas de politique générale à ce propos. Normalement, sont désignées OSS les organisations qui s'y prêtent, à savoir celles qui ont un contexte politique stable, lorsque toutes les parties en cause conviennent qu'il serait avantageux d'appliquer le concept.



### Les OSS doivent-ils être nécessairement devenir financièrement autonomes ?

Même si les premiers OSS ont pu devenir relativement vite entièrement autonomes sur le plan financier, cela n'est pas une condition préalable pour désigner un OSS. De plus en plus, on applique le concept à des organisations qui dépendent partiellement ou totalement des crédits parlementaires.



### Que réserve l'avenir ?

Le gouvernement appuie sans réserve le concept des OSS, surtout lorsqu'il peut servir à améliorer la prestation des services, à stimuler l'enthousiasme et à promouvoir la satisfaction des employés, ainsi qu'à accroître le rendement financier. Les organisations les plus susceptibles d'obtenir le statut d'OSS :

- sont suffisamment importantes pour mériter une attention particulière;
- ont pour mission précise de fournir des services;
- peuvent adopter utilement les usages en vigueur dans le secteur privé pour améliorer la prestation des services et accroître le rendement financier;
- ont des chefs innovateurs et créatifs, et un effectif motivé;
- peuvent être tenues de rendre des comptes, sans équivoque;
- fonctionnent dans un contexte politique stable.

Le concept des OSS peut, dans une vaste mesure, être appliqué à la fonction publique fédérale si les fonctionnaires perçoivent sa mise en oeuvre comme une occasion d'apporter des changements positifs et si les contribuables et les parlementaires jugent que les OSS remportent le succès escompté.

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec le Secrétariat du Conseil du Trésor au (613) 957-2620.

Direction des communications et de la coordination

©Ministre des Approvisionnements et Services 1992  
Numéro de catalogue BT 22-20/1992  
ISBN 0-662-59313-8

